

ланках гірничо-збагачувального комбінату та корпоративного об'єднання: від корпоративного кодексу до виробничої програми.

Орієнтація на короткострокові інвестиційні проекти (підтримка об'єктів відкритої розробки) в межах сформованої в попередні роки виробничої інфраструктури гірничо-збагачувального комбінату може призвести до погіршення його економічної безпеки, оскільки отримання нових прибутків пов'язано з новими, більш ризикованими, довгостроковими та вартісними проектами (підземні роботи). Тому, ключовими чинниками економічної безпеки комбінату визначається виробничий потенціал, який може бути розвинутий при достатньому рівні результатів комерційної діяльності.

Обмеження комерційної активності комбінату межами інтересів інших суб'єктів корпоративного об'єднання за відсутності достатнього обсягу інвестицій для забезпечення довгострокової виробничої діяльності є загрозою економічній безпеці комбінату. Переходу до нового проекту має передувати акумулювання інвестиційних ресурсів з усіх потенційних джерел, що дозволить диверсифікувати та знизити ризик залежності розвитку комбінату від корпоративних ресурсних можливостей. Підвищення тривалості окремого проекту розробки родовища сприяє економічній безпеці, заснованій на виробничому циклі. При утворенні ресурсно-інвестиційних умов для збільшення кількості проектів розробки родовища формується інвестиційно-інноваційний базис економічної безпеки комбінату [3].

Загалом, економічна безпека гірничо-збагачувального комбінату за умов актуальності розробки більш складних за гірничо-геологічними характеристиками показниками ділянок родовища буде визначатись достатністю сукупних дисконтованих доходів комбінату при відкритій розробці для покриття сукупних витрат на будівництво інфраструктури підземного способу видобутку корисних копалин. Наявність функціонального потенціалу здійснити такі технологічні зміни сформує конкурентоспроможність підприємства та його інвестиційну привабливість для інвесторів (суб'єктів корпоративного об'єднання). Це дозволить підтримувати інтерес корпоративного портфельного інвестора до гірничо-збагачувального комбінату як прибуткового активу.

Використані джерела:

1. Горбаль Н.І. Управління якістю у контексті виробничої стратегії та загального стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс] / Н.І. Горбаль, П.Г. Ільчук, О.Є. Шандрівська. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2007_594/07.pdf.
2. Метінвест виділив на розвиток гірничо-збагачувальних комбінатів майже 5 млрд грн. Дата: 10.05.2011 р. // Прес-центр Групи Метінвест [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.metinvestholding.com/ua/investors/ir_news/show/1278.
3. Шагоян С.М. До питання економічної безпеки гірничо-збагачувальних комбінатів / С.М. Шагоян // Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки України / Матеріали міжнар. наук.-практич. конф. – Д.: Національний гірничий університет, 2011. – Т.1. – С.146–148.

МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Стельмашенко О.В., к.е.н., доцент

*Донецький національний університет економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського,
Україна*

Зміна загальної парадигми управління зумовила виникнення нової концепції управління персоналом підприємства. Саме тому управління персоналом набуває особливого значення, що зумовлює виникнення нових форм кадрової роботи з персоналом підприємства, які спрямовані на досягнення довгострокових результатів у сфері управління персоналом з урахуванням їх впливу на стратегічні цілі економічного розвитку підприємства. Виникнення нових цілей і завдань управління персоналом підприємства відповідно до визначальної ролі персоналу в діяльності підприємства зумовлює необхідність впровадження маркетингового підходу в процес управління персоналом підприємства [2].

Персонал підприємства являє собою особливий вид ресурсів, що відіграють значну роль у системі ресурсного забезпечення діяльності будь-якого підприємства. Саме персонал підприємства, будучи резервом підвищення ефективності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. Персонал підприємства розглядається сьогодні як його основний стратегічний ресурс, що зумовлює необхідність формування відповідних принципів і методів управління цим ресурсом, тобто стратегії управління персоналом підприємства. Проте як серед зарубіжних учених, так і серед вітчизняних фахівців дотепер не існує єдиного підходу до стратегічного управління персоналом підприємства. Можливості формування та успішної реалізації стратегії управління персоналом підприємства визначаються сукупністю наявних і потенційних професійних та особистісних якостей, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, які визначають спроможність персоналу до трудової активності та становлять кадровий потенціал підприємства. Таким чином, головним результатом реалізації стратегії управління персоналом підприємства має бути формування та ефективне використання системи розвитку персоналу на підприємстві.

Вивчаючи дослідження теоретиків та практиків у сфері маркетингового підходу до управління персоналом, доцільно виокремити два основні напрями: маркетингове управління персоналом організації та управління маркетингом персоналу в організації. Згідно з першим напрямом, маркетингове управління персоналом розглядається як частина стратегії управління людськими ресурсами, метою якої є оптимальне використання персоналу шляхом створення максимально сприятливих умов, які сприяють підвищенню ефективності праці, розвитку в кожного співробітника партнерського і лояльного відношення до підприємства. Відповідно до іншого напрямку, управління персоналом на основі маркетингу в соціально-економічній системі передбачає тлумачення маркетингу як інструменту управлінської діяльності, спрямованого на визначення та покриття потреби організації в персоналі на основі наявної інформації про стан персоналу підприємства і ринку праці. Основними функціями в межах даного підходу є: визначення кількісної та якісної потреби в персоналі; розрахунок витрат на придбання та подальше використання персоналу; вибір шляхів покриття потреби в персоналі. При цьому, обидва напрями тісно взаємопов'язані один з одним єдиним маркетинговим процесом, тобто маркетингом персоналу.

Адаптивне управління організацією передбачає, що розвиток персоналу має бути безперервно спрямованим на забезпечення її підрозділів працівниками з необхідним рівнем освіти, професійної підготовки і кваліфікації, здатними обіймати конкретні посади та виконувати дедалі складніші завдання [3]. Сучасне виробництво у зв'язку з ускладненням стратегії управління персоналом, технологій, обладнання, комп'ютерної і офісної техніки постійно підвищує також вимоги до структури та якості самої системи розвитку персоналу. Тому система розвитку персоналу повинна мати здатність адаптуватися до нових завдань виробництва, до змін у стратегії управління організацією.

Унаслідок інерційності підсистем освіти, професійної підготовки з певними періодами запізнювання зазначені підсистеми повинні орієнтуватися на принцип перспективної адаптації. Це дає змогу адаптувати систему розвитку персоналу в організації до майбутніх змін у вимогах до працівників шляхом введення блоку прогнозування в управлінні зазначеною системою.

Розвиток персоналу організації являє собою багатофункціональну систему, її зміну і відповідно складові цієї системи розвитку персоналу можуть бути різнобічними. У контексті нашого дослідження, доцільно звернути увагу на розкриття змісту управління системою розвитку персоналу в соціально-економічній системі. Підвищення ролі розвитку персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності організації на ринку привело до того, що провідні підприємства взяли безпосередньо на себе функції щодо професійного навчання персоналу, його виробничої адаптації, планування трудової кар'єри робітників і фахівців, підготовки резерву керівників.

Аналіз системи розвитку персоналу підприємств

Напрямки розвитку персоналу	Оцінка, бали															
	Сегмент D				Сегмент S				Сегмент A			Сегмент W				
	ТОВ ТБ «Амстор»	ТОВ «Метро»	ТОВ «Бумсвіт»	Середня оцінка	ТОВ «Фокстрот»	ТОВ «Рух»	БАТ ТП «Білий лебідь»	Середня оцінка	ТОВ «ДЦ»	ТОВ «Обжора»	ТОВ «Комфі»	Середня оцінка	ТОВ «Крокус»	ЗАТ «Донецький ЦУМ»	ПП ТКФ «Маяк-Дон»	Середня оцінка
1. Соціальний розвиток (0,35)																
Взаємоз'язок цілей підприємства і працівників	3	3	3		2	3	2		3	2	3		2	2	2	
Урахування і ув'язування потреб підприємства і працівників	3	3	3		2	3	2		3	2	3		2	2	2	
Вивчення і оцінка потенціалу просування працівників	3	3	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
Ознайомлення працівників з реальними перспективами їх зростання	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
Виявлення працівників з високим потенціалом зростання і просування	3	3	3		3	2	2		2	2	3		2	2	2	
Стимулювання розробки індивідуальних планів кар'єри	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
Ув'язання кар'єри з результатами оцінки діяльності персоналу	3	3	2		3	2	2		2	2	3		2	3	2	
Визначення можливих напрямків ротації	3	3	3		3	3	2		3	2	3		3	3	2	
Відповідальність керівників за розвиток підлеглих	3	3	2		2	2	2		2	2	3		2	3	2	
Узагальнена оцінка	2,8	2,8	2,4	2,7	2,3	2,3	2,0	2,2	2,3	2,0	2,7	2,3	2,1	2,3	2,0	2,1
Зважена оцінка	1,0	1,0	0,9	0,9	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8	0,7	0,9	0,8	0,7	0,8	0,7	0,8
2. Професійний розвиток (0,45)																
Створення сприятливих умов для розвитку персоналу	3	3	2		2	2	2		2	2	3		2	2	2	
Організація ефективної системи підвищення кваліфікації	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
адаптація нових працівників	3	3	3		3	2	2		2	2	3		2	2	2	
інструктаж на робочому місці	3	3	3		3	3	3		3	2	3		3	3	2	
наставництво	3	3	3		3	3	3		3	3	3		3	3	3	
розширення кола обов'язків	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
делегування повноважень	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
демонстрація прийомів роботи	3	3	3		3	3	2		3	2	3		2	2	2	
передача досвіду	3	3	3		3	3	3		3	3	3		3	3	3	
ротація	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
застосування методу ускладнення завдань	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
навчальне заміщення	3	3	3		3	3	2		3	2	3		2	3	2	
підготовка і розвиток робочої команди	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	
консультування	3	3	2		2	3	2		2	2	3		2	3	2	
Навчання поза робочим місцем:																
дистанційне навчання	2	2	2		2	2	2		2	2	2		2	2	2	

Аналіз системи розвитку персоналу (див. табл. 1) передбачає проведення дослідження за такими напрямками, як соціальний розвиток персоналу, професійний розвиток персоналу і особистісний розвиток персоналу [2].

Результати аналізу використання системи соціального розвитку персоналу свідчать про те, що всі підприємства сегменту D мають високий ступінь використання цієї системи. Усі підприємства сегментів S і W мають середній ступінь використання системи соціального розвитку персоналу. Серед підприємств сегменту A високий ступінь використання системи соціального розвитку персоналу має ТОВ «Комфі» (2,7 бали), а ТОВ «ДЦ» і ТОВ «Обжора» (2,3 і 2,0 бали відповідно).

Дослідження системи професійного розвитку персоналу показало, що серед підприємств сегменту D високий ступінь використання цієї системи мають ТОВ ТБ «Амстор» і ТОВ «Метро» (по 2,5 бали), а ТОВ «Бумсіті» – середній (2,3 бали). Усі підприємства сегментів S, A і W мають середній ступінь використання системи професійного розвитку персоналу.

Як свідчать результати аналізу системи особистісного розвитку персоналу, серед підприємств сегменту D високий ступінь використання цієї системи мають ТОВ ТБ «Амстор» і ТОВ «Метро» (по 2,5 бали), а ТОВ «Бумсіті» – середній (2,2 бали). Серед підприємств сегменту S середній ступінь використання системи особистісного розвитку мають ТОВ «Фокстрот» і ТОВ «Руш» (1,9 і 1,7 балів відповідно), а ВАТ ТЦ «Білий лебідь» – низький (1,5 бали). Серед підприємств сегменту A середній ступінь використання системи особистісного розвитку має ТОВ «Комфі» (1,7 бали), а ТОВ «ДЦ» і ТОВ «Обжора» – низький (1,6 і 1,5 балів відповідно). Усі підприємства сегменту W мають низький ступінь використання системи особистісного розвитку.

В цілому аналіз системи розвитку персоналу говорить про те, що серед підприємств сегменту D високий ступінь її використання мають ТОВ ТБ «Амстор» і ТОВ «Метро» (по 2,5 бали), а ТОВ «Бумсіті» – середній (2,2 бали). Усі підприємства сегментів S, A і W мають середній ступінь використання системи розвитку персоналу. В середньому високий ступінь використання системи розвитку персоналу має тільки сегмент D (2,4 бали), а інші сегменти мають середній ступінь використання системи розвитку персоналу (сегмент S – 2,1 бали, сегмент A – 2,1 бали, сегмент W – 1,9 бали).

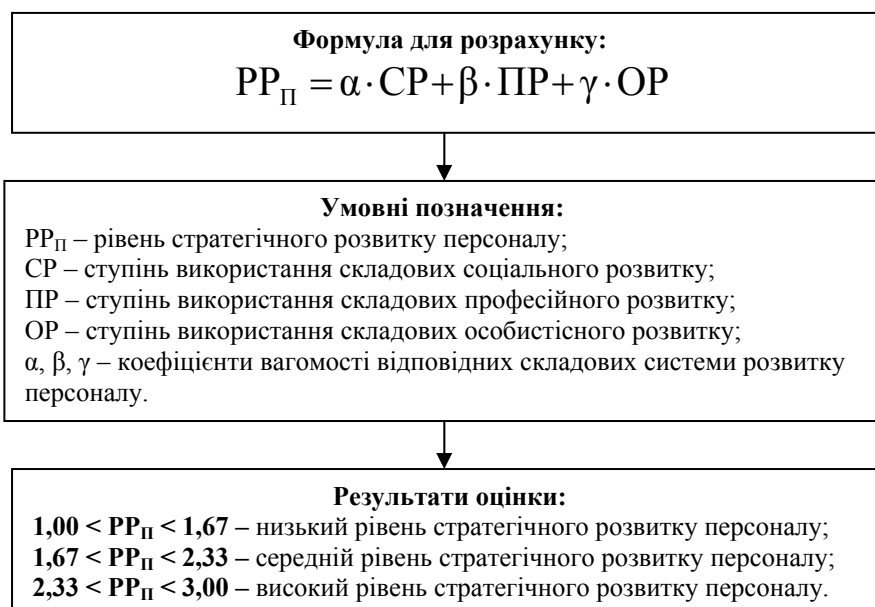


Рис. 1. Модель оцінки рівня стратегічного розвитку персоналу [2]

Таким чином, тільки ефективна комплексна система розвитку персоналу, яка складається з трьох елементів: соціального, професійного та особистісного розвитку персоналу, сприяє покращенню конкурентної позиції підприємства.

Для ефективної роботи працівників недостатньо забезпечити лише окремі аспекти їхнього розвитку: сполучення перелічених вище напрямків розвитку працівника надає синергетичний ефект. Протягом роботи в певному підприємстві працівник повинен отримувати соціальний розвиток (це стосується його соціального статусу, кар'єрного зростання), професійний розвиток (навчання протягом всього життя, набуття нових умінь та навичок зі спеціальності), а також особистісний розвиток (формування системи цінностей людини, підтримка фізичного та психічного здоров'я тощо).

Маркетинговий підхід припускає визначення рівня розвитку персоналу на підприємстві за наступною моделлю (див. рис. 1).

До особливостей нових трудових колективів належить та обставина, що вони сформовані переважно з числа молодих працівників — найбільш мобільної й освіченої частини економічно активного населення. Однак для більшої частини молоді, яка має високий рівень професійної підготовки, водночас майже відсутній або ще недостатній досвід практичної роботи. Саме для персоналу нових підприємств часто характерні значні розбіжності між середнім розрядом робітників та середнім розрядом робіт.

Тому планування й організація системи розвитку персоналу підприємства мають використовувати маркетинговий підхід, тобто бути націлені на підвищення рівня конкурентоспроможності персоналу та забезпечення на цій основі виживання в умовах жорсткої конкуренції на ринку.

Використані джерела:

1. Балабанова Л.В. Управление персоналом на основе маркетинга: моногр. / Л.В. Балабанова, Е.К. Воробьева. – Донецк : ДонГУЭТ, 2004. – 212 с.
2. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: моногр. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко – Донецьк: ДонНУЕТ ім. М.Туган-Барановського, 2009. – 229 с.
3. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 374 с.

КОНКУРЕНТНО-СИНЕРГЕТИЧНИЙ БЕНЧМАРКІНГ

Судомир С.М., к.е.н., доцент

ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», Україна

На сьогоднішній день існують безліч методів, які сприяють зростанню конкурентоспроможності, проте найсучаснішим та водночас найрадикальнішим є бенчмаркінг. У вітчизняній теорії та практиці бенчмаркінг мало досліджений та мало використовуваний. Це зумовлюється перш за все відсутністю єдиної інформаційної бази підприємств-партнерів, недостатнім методичним забезпеченням самого процесу, відсутністю кваліфікаційних фахівців з бенчмаркінгу, а також небажанням або невмінням керівників підприємств впроваджувати управлінські інновації в щоденну діяльність. Все це не дозволяє певною мірою використати переваги бенчмаркінгу вітчизняними підприємствами, що гальмує їх розвиток. Слід зазначити, що в закордонних підприємствах практика застосування бенчмаркінгу є звичайною, що дозволяє підвищувати рівень конкурентоспроможності підприємств та покращувати результати їх щоденної праці.

Питанням конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу у вітчизняній літературі приділено мало уваги. Згадки про бенчмаркінг можна зустріти у публікаціях таких вітчизняних науковців, як: І.І. Масюк, О.В. Кравченко, Б.Л. Кузнецов, М.М. Шарамко, О.І. Штейн. Проте нагальними є питання створення та обґрунтування концепції конкурентно-синергетичного бенчмаркінгу.